

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

Equilíbrio trabalho-família: A importância da
Liderança Transformacional e da Justiça
Organizacional

ESTELA DO CARMO PACHECO DA SILVA

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES

OUTUBRO - 2016

Agradecimentos

Foram muitos os que contribuíram para a realização desta dissertação de mestrado e que merecem o meu profundo agradecimento.

Em primeiro lugar aos meus pais, a quem devo a minha educação pessoal e académica. Sem o seu apoio e valores que me transmitiram, não seria possível a realização deste sonho.

Ao meu orientador, Professor Doutor Jorge Gomes, por me ter aceite neste projeto, pela sua disponibilidade, pelo rigor e pela sabedoria. Ajudou-me a adquirir competências que levo para o futuro.

Ao meu irmão e aos meus avós, pela constante presença, incentivo e apoio.

A ti, Marco, pelo carinho, pela compreensão, pelo conselho e pela paciência ao longo destes meses.

Aos meus amigos, Alentejanos e Lisboaetas, pelas palavras de incentivo e por todos os dias importantes que não passei convosco.

Às minhas colegas de trabalho, pela flexibilidade nos dias de maior aperto.

A todas as pessoas que colaboraram na recolha de questionários, parte fundamental neste estudo.

Por último, mas com o maior significado. A ti Carina, por me teres ensinado a nunca desistir. Ao longo de todos estes anos, principalmente neste período de maior dificuldade busquei em ti a força necessária para levar o trabalho avante.

A todos, o meu sincero agradecimento pela ajuda na conclusão desta etapa tão importante na minha vida. Levo-os a todos no meu coração.

Resumo

Atualmente, é cada vez mais comum a preocupação com a conciliação da vida profissional com a vida familiar. A entrada das mulheres para o mercado de trabalho e a sua crescente ocupação por cargos de chefia, fez com que surgisse a necessidade de uma reorganização da vida familiar. Surge, deste modo, o conceito de equilíbrio trabalho-família.

A presente investigação, pretendeu averiguar a influência da liderança transformacional no conflito trabalho-família positivo e o efeito mediador da justiça organizacional nestas variáveis.

Para tal, foram inquiridos colaboradores nas mais variadas situações pessoais e familiares, sendo que grande parte pertence a organizações que exigem trabalho sazonal ou por turnos. Foram recolhidos 210 questionários válidos.

As hipóteses foram testadas através de correlações e regressões lineares, sendo que a hipótese de mediação foi testada através da análise passo a passo dos caminhos e do teste do Sobel (Baron & Kenny, 1986). Os resultados confirmaram parcialmente as hipóteses, mostrando uma fraca relação entre a liderança transformacional e o conflito trabalho-família positivo, sendo esta relação mais forte na justiça organizacional. Por outro lado, demonstram uma forte relação entre a justiça organizacional e o conflito trabalho-família positivo. Comprovou-se ainda que a justiça organizacional exerce um papel de mediação entre a liderança e o equilíbrio trabalho-família.

Palavras-Chave: Liderança; Equilíbrio trabalho-família; Justiça Organizacional.

Abstract

Nowadays, concerns regarding conciliation between professional and familiar lives are becoming very usual. Women entrance through the work market and the fact that they are reaching executive posts, demands a major need in terms of familiar life organization. It comes, in these terms, the work-family balance.

This investigation aims to study the influence of leadership on work family-balance and its organizational justice on its variables.

For these reason, we inquired workers on the most variable scenarios in terms of professional and personal life. The main part of the inquires belong to seasonal businesses or work by shifts. There was a total of 210 valid inquires.

The hypotheses were tested through correlations and linear regressions, and the hypothesis of mediation was tested through the step-by-step analysis of the paths and the Sobel test (Baron & Kenny, 1986). The results partially confirmed the hypotheses, showing a weak relationship between transformational leadership and positive work-family conflict and this relationship became stronger in organizational justice. On the other hand, they demonstrate a strong relationship between organizational justice and the positive work-family conflict. It was also proven that organizational justice plays a mediating role between leadership and work-family balance. It was verified that organizational justice does a role of mediation between leadership and work family balance.

Keywords: Leadership; Work family-balance; Organizational Justice

Índice

1. Introdução.....	6
2. Revisão de Literatura.....	9
2.1. Liderança.....	9
2.1.1. Liderança Transformacional.....	10
2.1.2. Liderança Transacional	11
2.2. Justiça Organizacional	12
2.2.1. Justiça Distributiva	13
2.2.2. Justiça Processual.....	13
2.2.3. Justiça Interacional	13
2.3. Equilíbrio trabalho-família	14
2.3.1. Conflito trabalho-família	16
2.3.2. Enriquecimento (facilitação) trabalho-família	16
2.4. Hipóteses de Investigação	17
3. Método.....	21
3.1. Delineamento	21
3.2. Descrição da Amostra/Participantes	21
3.3. Variáveis e sua operacionalização.....	22
3.3.1. Propriedades Psicométricas do instrumento	24
3.4. Procedimento.....	26
4. Resultados.....	28
5. Conclusões	34
5.1. Discussão.....	34
5.2. Conclusões, Contributos, Limitações e Investigações Futuras	35
7. Referências	36
8. Anexos.....	41
8.1. Anexo 1 – Questionário	41

Índice de tabelas

Tabela I – Componentes das dimensões da justiça organizacional.....	13
Tabela II – Consistência interna da escala “Liderança”	25
Tabela III – Consistência interna da escala “Justiça Organizacional”	25
Tabela IV – Consistência interna na escala “Equilíbrio trabalho-família”	26
Tabela V – Medidas de tendência central das variáveis.....	28
Tabela VI – Coeficiente de correlação de Pearson	29

Índice de figuras

Figura 1 – Modelo de configuração das hipóteses.....	16
Figura 2 - Trajetórias do modelo... ..	32

1. Introdução

A evolução do mercado de trabalho, nomeadamente a entrada massiva de mulheres no mundo profissional, conduziu a um novo desafio: conciliar uma carreira com a vida familiar (Nomaguchi, 2009). Nos dias de hoje, é cada vez mais natural que tanto o homem como a mulher construam uma carreira profissional e que as responsabilidades familiares sejam repartidas pelos casais. Deste modo, as organizações devem assegurar uma gestão que facilite o equilíbrio entre a esfera familiar e profissional.

A liderança tem sido um dos temas mais estudados e pesquisados nas últimas décadas (Chiavenato, 2003). Estudos recentes têm realçado uma liderança responsável e mais humana, de modo a desenvolver indivíduos e estimular relacionamentos mais saudáveis (Stahl & Luque, 2014). Assim, liderar pode ser considerado um dos motores de qualquer organização, pois um líder tem a capacidade de conduzir a sua equipa ao sucesso, via motivação e empenho. Espera-se ainda que líderes inspiradores influenciem a própria formação pessoal do colaborador, afetando o seu comportamento, não só dentro da organização, mas também fora dela, nas suas vidas pessoais.

Sabe-se também, que a perceção de injustiça no local de trabalho afeta o comportamento dos colaboradores, diminui a sua satisfação, desempenho e piora os seus sentimentos em relação à organização. Ademais, a saúde do indivíduo pode ser prejudicada (Cohen-Charash & Spector, 2001). Vários estudos concluíram que os colaboradores tratados com justiça são mais propensos a cumprir com as políticas do local de trabalho e a comportar-se de forma altruísta para com os outros (Cohen-Charash & Spector, 2001). É expectável que estas atitudes sejam transportadas para o ambiente pessoal e familiar dos colaboradores, afetando o equilíbrio trabalho-família.

Apesar de serem dois temas bastante atuais e sobre os quais existem bastos estudos, não existe muita literatura que relacione a liderança e o equilíbrio entre trabalho e família.

Deste modo, o presente estudo tem como principais objetivos:

- Averiguar se existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e o conflito trabalho família positivo;
- Estudar o impacto da liderança transformacional na justiça organizacional;
- Analisar se a justiça organizacional está positivamente relacionada com o conflito trabalho-família positivo;
- Verificar se existe um efeito de mediação da justiça organizacional nas restantes variáveis (liderança transformacional e conflito trabalho-família positivo).

A nível teórico, a pesquisa pretende ainda acrescentar novas informações acerca de uma temática que ainda não foi muito explorada. No que respeita à relevância empresarial, este estudo pretende fornecer informações aos empregadores e líderes, para que percebam a importância que têm no equilíbrio entre trabalho e família dos seus colaboradores, e consequente desempenho da organização.

O texto encontra-se organizado em quatro partes. Na primeira é apresentada a revisão de literatura, em que se exploram as principais temáticas inerentes ao estudo e os seus conceitos. É abordado o estado da arte referente à liderança, justiça organizacional e equilíbrio trabalho-família, sendo no final apresentadas as hipóteses do estudo. Na segunda parte, apresenta-se a metodologia utilizada, onde são caracterizadas as variáveis, o instrumento de recolha de dados e respetivos participantes. De seguida são apresentados os resultados e, por fim, a discussão dos mesmos, de onde são retiradas as

conclusões decorrentes do estudo. Nesta última parte são ainda apresentadas as limitações e sugestões para futuras investigações.

2. Revisão de Literatura

2.1. Liderança

A liderança representa uma das temáticas atualmente mais importantes em estudo. Isto deve-se sobretudo à incerteza que domina as organizações do presente, causada pela constante mudança no mundo organizacional (Borracho, 2012). A liderança pode ser analisada de diferentes perspectivas. Segundo Hughes (1996), a liderança pode ser definida como um processo em que um dos membros da organização, o líder, influencia os restantes, denominados de seguidores. O líder tem ainda uma grande influência sobre vários aspetos dentro da organização, como a determinação dos objetivos, o desenvolvimento da estratégia organizacional, a organização das diferentes tarefas de trabalho e todo o trabalho de desenvolvimento de colaboradores, quer nas suas relações entre si, quer na sua motivação e melhoria de capacidades de trabalho. Para Greenberg (2000), um líder influencia os membros do seu grupo de modo a atingir os objetivos definidos através de técnicas não coercivas.

O conceito de liderança é normalmente associado a um fenómeno de influência interpessoal, sendo que existe uma relação funcional entre líder e respetivos subordinados. Deste modo, a liderança pode ser encarada como um processo de redução de incerteza dentro de um grupo de trabalho (Chiavenato, 2003).

Blanchard (2013) refere que o conceito evoluiu de uma noção de “processo de influência” para “a capacidade de influenciar outros, libertando o poder e o potencial dos indivíduos e das organizações para alcançar o bem superior” (p. x-xi). Isto significa que o propósito de liderar não se deve prender apenas com o cumprimento dos objetivos, isto é, o líder não se deve preocupar apenas em atingir os resultados

pretendidos, mas em conseguir o bem-estar de toda a sua equipa. Promovendo o bem-estar dos seus seguidores, o líder conseguirá assegurar o alcance de resultados a longo prazo, pois terá uma equipa motivada e comprometida com a organização.

Ao longo do tempo têm surgido muitas teorias associadas à liderança, englobando vários tipos de líderes, desde os mais autoritários até aos mais inspiradores. Burns (1978) defende a existência de dois tipos de líderes, o transacional e o transformacional.

2.1.1. Liderança Transformacional

A versão mais amplamente pesquisada da teoria da liderança transformacional foi desenvolvido por Bass (1985), que afirmou que a liderança transformacional ocorre quando os líderes ampliam e elevam os interesses dos seus empregados, quando geram consciência e aceitação dos propósitos e missão do grupo, e quando incentivam os seus colaboradores a olhar para além do seu próprio interesse para o bem do grupo (Bass, 1990). Os líderes transformacionais conseguem obter a admiração, lealdade e respeito dos seus seguidores. Para tal, mostram-lhes a importância de atingir os resultados pretendidos e de não colocarem os seus próprios interesses à frente dos da organização. Além disso, o líder transformacional tem o cuidado de satisfazer as necessidades mais elevadas dos seus subordinados, como é o caso da autorrealização (Borracho, 2012).

Os líderes transformacionais constroem compromisso com os objetivos organizacionais e capacitam os seus seguidores para terem consciência da importância do resultado do trabalho. Orientam-nos na direção do desempenho além dos padrões de organização estabelecidos, ativam as suas necessidades intrínsecas de ordem superior, e focam-se na autonomia do seguidor, em vez da sua dependência (Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004; Yammarino et al., 1993).

Segundo Bass (1990), a liderança transformacional integra quatro dimensões, podendo-se assim obter diferentes perfis de liderança: carismática, inspiracional, individualizada e a estimulação intelectual (Borracho, 2012).

2.1.2. Liderança Transacional

A liderança transacional é descrita como um processo de troca em que o líder define os objetivos de acordo com as suas necessidades, mas que não gera grande entusiasmo ou compromisso nos seus seguidores (Bass, 1985). Esta forma de liderança baseia-se na aplicação da autoridade hierárquica, punindo ou recompensando os colaboradores de acordo com o seu desempenho negativo ou positivo (Tracey & Hinkin, 1998).

Bass (1990) apresenta três componentes da liderança transacional. A primeira é a clarificação do trabalho para obtenção de recompensas. A segunda baseia-se na monitorização dos subordinados e aplicação de medidas corretivas de modo a assegurar que o trabalho é corretamente efetuado. Por último, a aplicação de sanções quando o desempenho não é o esperado.

A liderança transacional engloba quatro componentes: a recompensa contingente, a gestão pela exceção ativa, a gestão pela exceção passiva e o “laissez-faire” (Borracho, 2012). A recompensa contingente baseia-se no reconhecimento pelo cumprimento dos objetivos. Na gestão pela exceção ativa o líder adota medidas corretivas quando os subordinados não alcançam os padrões esperados, de modo a antecipar desvios. Na gestão pela exceção passiva o líder atua apenas depois do problema ocorrer. No que concerne ao “laissez-faire”, traduz-se na ausência de liderança, o que normalmente resulta na não obtenção do desempenho pretendido (Borracho, 2012).

2.2. Justiça Organizacional

O conceito de justiça organizacional foi utilizado pela primeira vez por Colquitt (1964), referindo-se a questões de equidade na gestão de pessoal. Foi Greenberg que em 1987 usou este conceito para simbolizar a percepção de justiça (Nakra, 2014).

Deste modo, a justiça organizacional refere-se à percepção individual de justiça sentida por cada colaborador no seu local de trabalho (Colquitt et al., 2001). Este conceito consiste numa avaliação pessoal sobre o estatuto ético e moral de conduta adotado dentro da organização, nomeadamente pelas chefias responsáveis pela gestão. Assim, a justiça representa um valor fundamental na definição da identidade de uma organização com todos os seus *stakeholders*, contribuindo para a vantagem competitiva sustentável da mesma (Cropanzano et al., 2007).

Colquitt (2006) menciona que a justiça organizacional tem consequências ao nível comportamental dos indivíduos, sendo que estes têm diferentes formas de reagir perante o que consideram ser um tratamento justo ou injusto. Deste modo, Rupp (2011) indica que se deve ter em consideração as várias diferenças existentes entre os colaboradores de uma mesma organização (Kovačević et al., 2013). A percepção de justiça dentro de uma organização é de máxima importância, pois esta apresenta inúmeras vantagens, entre elas a construção de confiança e compromisso, melhorias ao nível do desempenho e a satisfação e fidelização do cliente (Cropanzano et al., 2007).

Estudos anteriores demonstraram existência de três dimensões da justiça organizacional: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional (Nakra, 2014).

2.2.1. Justiça Distributiva

A dimensão distributiva sugere que a percepção de justiça por parte dos colaboradores, não depende apenas das recompensas (salário, promoções e outras formas de reconhecimento) que recebem em troca do seu trabalho, nível de qualificação e experiência, mas da comparação dessas recompensas com as recebidas por colegas que desempenhem funções semelhantes (Adams, 1965, citado por Nakra, 2014).

2.2.2. Justiça Processual

Esta dimensão foi introduzida por Thibaut e Walker (1975) e refere-se ao grau em que os processos e procedimentos utilizados na tomada de decisões de alocação de recursos e são percebidos como justos (Nakra, 2014).

Leventhal (1980) identificou seis critérios de equidade processual. Assim, os procedimentos são percebidos como justos quando são consistentes ao longo do tempo, livres de preconceitos, precisos (com base em informação relevante), quando contêm mecanismos de correção para más decisões e quando são morais representativos (tendo em conta a opinião de todos os afetados).

2.2.3. Justiça Interacional

A justiça interacional é promovida quando os líderes tratam os seus seguidores com dignidade, dando-lhes a informação necessária para justificar as suas decisões (Nakra, 2014).

Greenberg (1993), propôs a divisão da justiça interpessoal em dois elementos principais: a justiça interpessoal e a justiça informativa. A primeira engloba a forma como os colaboradores são tratados e respeitados dentro da organização e a segunda, a informação que lhes é prestada aquando a tomada de decisão.

No seu estudo, Cropanzano et al. (2007), resumiram os componentes das três dimensões, como é mostrado na tabela I.

Tabela I – COMPONENTES das dimensões de justiça organizacional

Justiça Distributiva: Adequação dos resultados

Equidade: Premiar os funcionários com base nas suas contribuições.

Igualdade: Fornecer a cada colaborador compensação semelhante.

Necessidade: Fornecer os benefícios com base nas necessidades pessoais de cada um.

Justiça Processual: Adequação do processo de atribuição

Consistência: Tratar todos os colaboradores de forma semelhante.

Ausência de Parcialidade: Não maltratar ou discriminar nenhum colaborador ou grupo.

Precisão: Tomar decisões com base em informações precisas.

Representação de todos os interessados: Os *stakeholders* apropriados participam no processo de decisão.

Correção: Há um processo de apelo ou outro mecanismo para erros de fixação.

Ética: As normas de conduta profissional não são violadas.

Justiça Interacional: Adequação do tratamento exercido por figuras de autoridade

Justiça Interpessoal: Tratar um empregado com dignidade, cortesia e respeito.

Justiça Informativa: Compartilhar informações relevantes com os empregados.

(Adaptado: Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007)

2.3. Equilíbrio trabalho-família

Em primeiro lugar, e antes de apresentar o que é o equilíbrio trabalho-família, importa definir dois conceitos a ele inerentes: o trabalho e família.

Segundo o dicionário de língua portuguesa, entende-se por família “o conjunto de pessoas com relação de parentesco que vivem juntas, agregado familiar; grupo de pessoas formado pelos progenitores e seus descendentes; grupo de pessoas unidas pelo vínculo do casamento, afinidade ou adoção; conjunto de pessoas unidas por quaisquer laços de parentesco”. O conceito de trabalho é definido como o “ato ou efeito de trabalhar; exercício de atividade humana, manual ou intelectual, produtiva; esforço necessário para que uma tarefa seja realizada; atividade profissional remunerada, emprego, profissão; exercício da atividade profissional, serviço”. Assim sendo, espera-se por equilíbrio trabalho-família, a capacidade de conciliar as responsabilidades associadas a cada um dos conceitos.

Greenhaus et al. (2003), definem o conceito de equilíbrio trabalho-família como sendo o grau em que um indivíduo está satisfeito e empenhado de igual forma no seu papel desempenhado tanto no seu local de trabalho como no seio da sua família. Segundo estes autores, para que haja equilíbrio trabalho-família, o indivíduo deve dedicar igual quantidade de tempo, de envolvimento psicológico a ambos os lados e ter o mesmo nível de satisfação com os dois.

O conceito de equilíbrio trabalho-família engloba dois outros conceitos que o antecedem: o conflito trabalho-família e o enriquecimento trabalho-família (Frone, 2003).

2.3.1. Conflito trabalho-família

O conflito trabalho-família surge quando um indivíduo apresenta dificuldades em conciliar a sua vida profissional e familiar. Este conceito foi definido por Greenhaus e Beutell (1985), que referem que existe conflito entre o papel desempenhado profissional e familiarmente quando o tempo dedicado ou a tensão provocada por uma das partes dificulta o cumprimento das responsabilidades inerentes à oposta.

2.3.2. Enriquecimento (facilitação) trabalho-família

De acordo com Sieber (1974), ao contrário do conflito trabalho-família, a teoria do enriquecimento (facilitação) sugere que o desempenho de diferentes papéis (como é o caso da função desempenhada na vida profissional ou familiar) permite que os indivíduos aumentem o seu leque de recursos, que podem ser úteis para o desempenho de outros papéis. A esta teoria dá-se o nome de Teoria de Valorização do Papel (Greenhaus & Powell, 2006).

Segundo Greenhaus e Powel (2006), pode afirmar-se que existe enriquecimento trabalho-família quando um dos lados contribui positivamente no outro, ou seja, quando a experiência profissional contribui positivamente para o ambiente familiar ou vice-versa.

Ocorre facilitação trabalho-família quando a participação de um indivíduo no seu local de trabalho origina comportamentos que influenciam positivamente a vida familiar desse mesmo indivíduo (Wayne, Musisca & Fleeson, 2004).

2.4. Hipóteses de Investigação

Com base na literatura anteriormente revista e nos objetivos do presente estudo, surgem algumas hipóteses de investigação e sugere-se o seguinte modelo de interligação entre as diferentes variáveis:

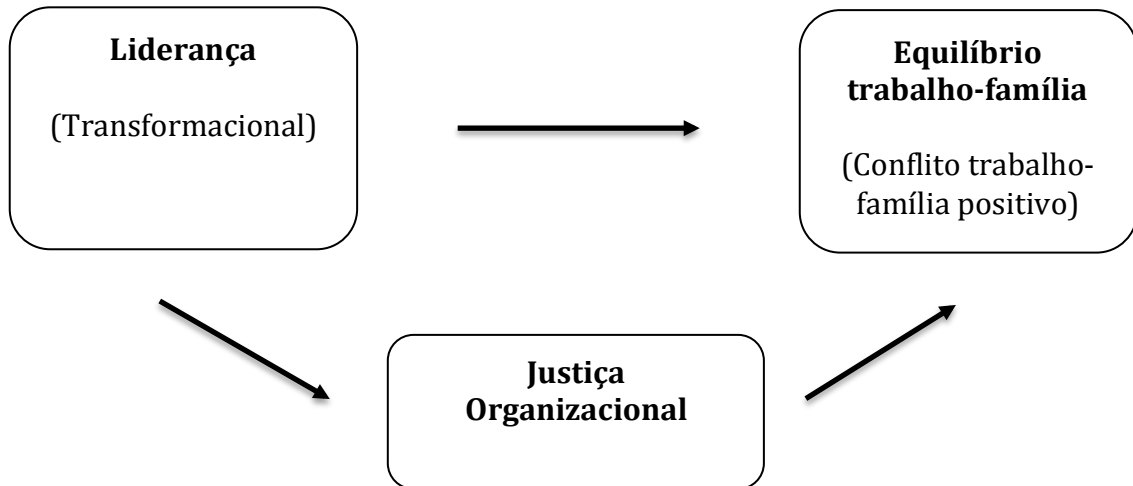


Figura 1: Modelo de configuração das hipóteses

De seguida apresentam-se alguns estudos que suportam as hipóteses de investigação: Greenberg e Arakawa (2007) afirmam que os estilos de gestão otimistas desencadeiam uma atitude positiva por parte dos seus colaboradores e incrementam tanto o seu comprometimento como o seu desempenho. Os gestores desempenham um papel essencial na facilitação da capacidade dos seus subordinados para equilibrar o trabalho e a vida pessoal. A prática de um estilo de liderança positiva, como é o caso da liderança transformacional, pode promover o bem-estar e o equilíbrio trabalho-família (Morganson, 2014).

Quando se lidera a um nível superior, havendo um bom tratamento do líder para com os seus subordinados, essa atitude positiva pode ser transportada para a forma como os colaboradores tratam os clientes. O mesmo se pode verificar na situação oposta, quando colaboradores não são bem tratados, tendem a não tratar bem os seus clientes (Blanchard, 2013). Tendo em conta esta afirmação, espera-se que, do mesmo modo que esta atitude, positiva ou negativa, é transportada para o modo de tratamento para com os clientes, possa ser também transposta para a relação familiar.

Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner (1997) definiram sete dimensões culturais, entre as quais culturas específicas e difusas. As culturas específicas separam distintamente a vida profissional da familiar. Por oposição, nas culturas difusas não existe uma barreira definida entre estas duas esferas. Deste modo, as culturas difusas tendem a resguardar mais as suas vidas, quer seja a nível familiar quer profissional, pois ao entrar-se numa delas estará a entrar-se na outra. Cada país ou cada pessoa tem a tendência para se identificar com uma das dimensões. Pode identificar-se com as duas, em situações diferentes. Deste modo, os líderes enfrentam o desafio de conseguir gerir estas diferentes culturas, principalmente devido à crescente globalização dos mercados.

Allen (2001) refere que um líder que facilita o equilíbrio trabalho-família é aquele que compreende e aceita a necessidade dos seus colaboradores em equilibrar as duas esferas, ajudando-os a cumprir com sucesso as responsabilidades intrínsecas tanto à vida profissional como à familiar. Hopkins (2005) refere ainda que um líder que tem um efeito positivo no equilíbrio trabalho-família é percebido pelos seus subordinados como alguém que atenta às suas necessidades, que é sensível em relação à vida pessoal dos seus colaboradores e que está disponível para exercer alguma flexibilidade,

nomeadamente com a implementação de políticas de conciliação trabalho-família. De acordo com a revisão de literatura anteriormente apresentada, pode identificar-se algumas destas características no líder transformacional, o que leva a crer que a liderança transformacional exercerá um efeito positivo sobre o equilíbrio trabalho-família. Deste modo, surgem as primeira hipóteses de estudo:

H1: Existe uma relação positiva entre a liderança (transformacional) e o equilíbrio trabalho-família (conflito trabalho-família positivo).

Vários estudos concluíram que os colaboradores tratados com justiça, são mais propensos a cumprir com as políticas do local de trabalho e a comportar-se de forma altruísta para com os outros (Cohen-Charash & Spector, 2001). É expectável que esta atitude seja transportada para o ambiente familiar. Mesmer-Magnus e Glew (2012) sugerem que os colegas de trabalho podem contribuir positivamente para o equilíbrio trabalho-família através de apoio emocional ou instrumental. No seu estudo, os autores constataram que o apoio prestado pelos colegas era maior quando a justiça organizacional era mais elevada. Os colaboradores auxiliavam mais depressa os seus pares caso considerassem que os benefícios eram distribuídos com justiça. Deste modo, espera-se que a justiça organizacional contribua positivamente para o equilíbrio trabalho-família.

H2: A justiça organizacional está positivamente relacionada com o equilíbrio trabalho-família (conflito trabalho-família positivo).

Kim e Kim (2015) descobriram que a liderança transformacional tem um efeito significativo sobre a justiça processual. É expectável que um estilo de liderança que

apoie, que sirva de referência e que confira confiança aos seus subordinados faça com que a sua percepção de justiça dentro da organização seja superior.

H3: A liderança (transformacional) está positivamente relacionada com a justiça organizacional.

O estudo mais próximo de incluir as variáveis em estudo num único modelo foi o de Jiang (2012), sobre o efeito conjunto da liderança transformacional e justiça procedimental (entre outras variáveis independentes), sobre a qualidade das relações entre colaborador e organização (entre outras variáveis dependentes), mediada pelo conflito trabalho-família (entre outras variáveis mediadoras). Em termos genéricos, as conclusões do autor sugerem uma relação complexa entre a liderança, justiça e equilíbrio trabalho-família, em que a justiça surge como um fator autónomo afetando o equilíbrio trabalho-família. Surge deste modo a hipótese de mediação.

H4: A justiça organizacional medeia a relação entre a liderança transformacional e o equilíbrio trabalho-família (conflito trabalho-família positivo).

3. Método

3.1. Delineamento

De acordo com Hill e Hill (2012) o presente estudo é do tipo correlacional, pretendendo-se analisar a relação existente entre as diferentes variáveis (liderança, justiça organizacional e equilíbrio trabalho-família).

A recolha de dados foi feita através da aplicação de um inquérito por questionário fechado (Anexo 1), pois este permite recolher informação padronizada a partir de vários indivíduos (Hill & Hill, 2012).

3.2. Descrição da Amostra/Participantes

A amostra é composta por 210 trabalhadores com idades compreendidas entre os 19 e os 65 anos ($M=33$ e $DP=11$), na sua maioria do sexo feminino (62,4%). Quanto ao estado civil, grande parte dos respondentes são casados (43,8%) ou solteiros (33,3%), vivendo os restantes em união de facto (14,3%), estando divorciados (6,7%) ou noutra situação familiar (1,9%). Em relação à categoria profissional, mais de metade tem uma função técnica (62,4%), desempenhando os restantes funções administrativas (22,4%) ou de chefia direta (15,2%). Relativamente às habilitações literárias, a amostra caracteriza-se com uma maioria de licenciados (35,2%), seguindo-se o ensino secundário (30%), o 3º ciclo (22,9%) e, por último, os colaboradores com mestrado (11,9%).

Foram entregues 268 questionários e recebidos 210, o que perfaz uma taxa de resposta de 78,36%.

3.3. Variáveis e sua operacionalização

Com o propósito de medir as variáveis em estudo, foi elaborado um questionário mediante a revisão de literatura. O questionário encontra-se dividido em seis partes (Anexo 1). Na parte inicial do questionário é apresentada uma pequena introdução, de modo a informar os inquiridos acerca do propósito do estudo e do conteúdo do questionário. De seguida são apresentadas as escalas relacionadas às variáveis em estudo. A última parte refere-se à caracterização demográfica da amostra. Para todas as variáveis, à exceção da parte demográfica, foi utilizada uma escala tipo Likert, tendo sido mantida a escala original dos autores.

O presente estudo está integrado num projeto de investigação de maior dimensão em desenvolvimento em Portugal e na Colômbia, pelo que apenas foram analisados os resultados provenientes das escalas S1 (liderança), S3 (equilíbrio trabalho-família) e S4 (justiça organizacional), diretamente relacionadas com as hipóteses em estudo e que serão apresentadas de seguida. As restantes variáveis foram estudadas pelos restantes parceiros de investigação.

A primeira escala estudada, S1, destina-se ao estudo da variável liderança, medindo-se a liderança transformacional e transacional. Para tal, foi utilizado o “Multifactor Leadership Questionnaire 5x” (Bass & Avolio, 2004), sendo esta a versão mais recente do questionário desenvolvido por Bass em 1985. Este questionário, na sua versão original, é constituído por 45 questões que incluem 9 características de liderança. No presente estudo foram apenas contemplados 32 itens, dispensando as questões relativas aos resultados da liderança e à liderança laissez-faire, pois o objetivo é averiguar a existência de liderança transacional ou transformacional. Para a liderança

transformacional inclui as características de influência idealizada - atributo (itens 8, 16, 19 e 23), influência idealizada – comportamento (itens 5, 12, 21 e 30), motivação inspiracional (itens 7, 11, 24 e 32), estimulação intelectual (itens 2, 6, 27 e 29) e consideração individual (itens 13, 17, 26 e 28). Na liderança transacional integra as características de recompensa pelos objetivos atingidos (itens 1, 9, 14 e 31), a gestão por exceção ativa (itens 4, 20, 22 e 25) e gestão por exceção passiva (itens 3, 10, 15 e 18). A mensuração de cada item foi feita através de uma escala do tipo Likert com cinco pontos, onde o (1) corresponde a “Discordo totalmente” e o (5) a “Concordo totalmente”.

A segunda escala integrada no estudo, S3, refere-se à variável equilíbrio trabalho-família, tendo sido utilizada a escala “SWING” (Geuters et al., 2005). Esta escala inclui 27 itens, estando eles divididos em quatro subescalas: conflito trabalho-família negativo, conflito família-trabalho negativo, conflito trabalho-família positivo e conflito família-trabalho positivo. Na investigação estuda-se o impacto da vida profissional na vida familiar. Deste modo foram apenas aplicadas as questões referentes ao conflito trabalho-família negativo (itens 1 a 8) e ao conflito trabalho-família positivo (itens 9 a 13). Foi utilizada uma escala tipo Likert com 4 opções, em que (1) significa “Nunca” e (4) significa “Sempre”.

A terceira escala, S4, alude à variável justiça organizacional, tendo sido utilizada a escala de Colquitt (2001). É composta por 20 itens e avalia a percepção de justiça a partir de uma perspectiva tetra-dimensional: justiça distributiva (itens 1 a 4), justiça procedimental (itens 5 a 11), justiça interpessoal (itens 12 a 15) e justiça informacional

(itens 16 a 20). Para esta variável foi usada uma escala tipo Likert com cinco opções, onde (1) corresponde a “Discordo totalmente” e (5) a “Concordo totalmente”.

A última parte corresponde à informação demográfica, sendo recolhida informação acerca do género, a idade, estado civil, a existência de dependentes (os filhos, ou dependentes a cargo do indivíduo, acrescentam uma maior responsabilidade do mesmo no seu ambiente familiar, exigem também uma maior disponibilidade, o que pode afetar o equilíbrio trabalho-família), habilitações literárias e tempo de trabalho na organização. São ainda colocadas duas questões de resposta aberta que pretendem medir o capital relacional.

3.3.1. Propriedades Psicométricas do instrumento

As propriedades psicométricas do instrumento foram avaliadas através da análise dos critérios referentes à fidelidade.

A fidelidade analisa a precisão do questionário através da sua consistência interna estimada através do Alfa de Cronbach. A consistência interna é considerada “Excelente” se o Alfa de Cronbach for superior a 0,9; “Boa” para alfa entre 0,8 e 0,9; “Razoável” se alfa se encontrar entre 0,7 e 0,8; “Fracas” se estiver entre 0,6 e 0,7; “Inaceitável” para valores de alfa inferiores a 0,6 (Hill & Hill, 2012).

Liderança

Segundo a sugestão de Hill & Hill (2012), a análise da fidelidade para a escala da Liderança é Excelente, com um Alfa de Cronbach de 0,909. No que toca às suas dimensões (tabela II), alguns dos valores revelam a existência de uma menor consistência interna, situação que deve ser considerada no tratamento das hipóteses. Das

oito dimensões analisadas, a “Gestão por exceção (ativa)” é aquela que apresenta um Alfa de Cronbach mais baixo (0,580), sendo a “Motivação Inspiracional” a que revela melhor consistência interna (0,840).

Tabela II – Consistência interna da escala “Liderança”

Dimensão	Alfa de Cronbach	Valor da medida
Influência Idealizada (Atributos)	0,746	Razoável
Influência Idealizada (Comportamentos)	0,699	Razoável
Motivação Inspiracional	0,840	Bom
Estimulação Intelectual	0,758	Bom
Consideração Individual	0,650	Razoável
Recompensa pelos objetivos atingidos	0,683	Razoável
Gestão por exceção (ativa)	0,580	Fraco
Gestão por exceção (passiva)	0,647	Fraco

Justiça Organizacional

Para a escala da Justiça Organizacional, o Alfa de Cronbach (0,939) revela uma Excelente consistência interna. A fidelidade das suas dimensões (tabela III) também apresenta bons valores de consistência interna para a escala.

Tabela III – Consistência interna da escala “Justiça Organizacional”

Dimensão	Alfa de Cronbach	Valor da medida
Distributiva	0,945	Excelente
Procedimental	0,887	Bom
Interpessoal	0,879	Bom
Informacional	0,863	Bom

Equilíbrio trabalho-família

Avaliando a fidelidade para a escala do Equilíbrio trabalho-família, obteve-se um Alfa de Cronbach razoável (0,773), sendo que as duas dimensões (tabela IV) apresentam bons valores de consistência interna.

Tabela IV – Consistência interna da escala “Equilíbrio trabalho-família”

Dimensão	Alfa de Cronbach	Valor da medida
Conflito trabalho-família negativo	0,889	Bom
Conflito trabalho-família positivo	0,825	Bom

3.4. Procedimento

Para aplicação dos questionários foram contactadas cinco organizações, das quais quatro responderam favoravelmente. As organizações encontram-se ligadas às áreas da saúde (incluindo uma unidade de cuidados continuados e um centro de dia, sendo os respondentes enfermeiros, técnicos, auxiliares, serviços gerais, e ação direta) e exploração agrícola (funcionando 24 horas por dia e englobando picos sazonais de trabalho, o que exige trabalho extraordinário). Foram escolhidas estas organizações uma vez que requerem o funcionamento 24 horas por dia, exigindo que os seus colaboradores trabalhem por turnos, em fins-de-semana e feriados, o que é um representa uma maior dificuldade na conciliação entre vida familiar e profissional. São ainda organizações que apresentam alguma diversidade entre os colaboradores, quer a nível de idades, habilitações ou situações familiares, o que permite uma maior abrangência na recolha de informação.

O contacto foi estabelecido via email com os respetivos departamentos de Recursos Humanos. Posteriormente houve uma reunião presencial com cada um dos responsáveis pelos Recursos Humanos, de modo a clarificar os objetivos da investigação, esclarecer eventuais dúvidas e onde os mesmos aprovaram o questionário a implementar. Os questionários foram entregues em formato papel em cada organização, sendo recolhidos posteriormente.

De modo a obter um maior número de respostas recorreu-se ainda contactos pessoais,

aplicando os questionários a colaboradores de organizações diversas.

Depois da recolha, procedeu-se ao tratamento dos dados, recorrendo ao programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22.

4. Resultados

Analisando os valores das medidas de tendência central das variáveis (tabela V), verificou-se que foi na escala do equilíbrio trabalho-família que as respostas de centraram mais no valor médio. Este resultado coincide com a única escala de valor par presente no questionário (escala com quatro opções).

Tabela V – Medidas de tendência central das variáveis

Variável	Média	Desvio Padrão
Liderança	3,4501	0,50052
Transformacional	3,5210	0,62886
Transacional	3,5508	0,57703
Justiça Organizacional	3,2804	0,68102
Distributiva	2,8642	1,04454
Procedimental	3,0201	0,81541
Interpessoal	3,8636	0,71173
Informacional	3,5024	0,74990
Equilíbrio trabalho-família	1,943	0,42789
Conflito trabalho-família negativo	1,8935	0,58989
Conflito trabalho-família positivo	2,0297	0,68112

Para analisar as hipóteses de investigação estudou-se, em primeiro lugar, a relação existente entre as diferentes variáveis. De modo a avaliar a intensidade e direção destas relações, aplicou-se o coeficiente de correlação de Pearson, cujos resultados se encontram na tabela VI.

Tabela VI – Coeficientes de correlação de Pearson

Variável	1	1.1	1.2	2	3	3.1	3.2
1. Liderança	1	0,960**	0,843**	0,686**	-0,010	-0,201**	0,287**
1.1. Transformacional		1	0,726**	0,693**	-0,043	-0,244**	0,289**
1.2. Transacional			1	0,590**	0,050	-0,168*	0,328**
2. Justiça Organizacional				1	-0,098	-0,455**	0,456**
3. Equilíbrio trabalho-família					1	0,792**	0,540**
3.1. Negativo						1	-0,085
3.2. Positivo							1

** Sig. (2 – tailed) < 0,01

* Sig. (2 – tailed) < 0,05

H1: Existe uma relação positiva entre a liderança (transformacional) e o equilíbrio trabalho-família (conflito trabalho-família positivo).

Para estudar a primeira hipótese (H1), procedeu-se ao teste de correlação de Pearson de modo a verificar a existência de correlação significativa entre as variáveis. Fazendo o teste, verificou-se a existência de uma correlação positiva entre a liderança transformacional e o conflito trabalho família positivo ($r=0,289$, $p<0,01$).

Havendo correlação entre as variáveis, efetuou-se o estudo de regressão linear (variável independente: liderança transformacional; variável dependente: conflito trabalho-família positivo) de modo a explorar as relações de antecedência-consequência entre as variáveis. Estimando-se o coeficiente de regressão confirma-se a existência de relação positiva entre as variáveis ($t=4,221$, $p=0,000$) o que indica que havendo um aumento da unidade de concordância ao nível da liderança transformacional se verifica um aumento do conflito trabalho-família positivo em 0,310 unidades de concordância. Analisando a qualidade do ajustamento do modelo, verifica-se um ajustamento do modelo fraco, indicando que a liderança transformacional apenas explica 8,4% do conflito trabalho-

família positivo ($R^2 = 0,084$). Deste modo, pode afirmar-se que H1 é confirmada parcialmente.

H2: A justiça organizacional está positivamente relacionada com o equilíbrio trabalho-família (conflito trabalho-família positivo).

Analisando o coeficiente de correlação de Pearson, verifica-se que a justiça organizacional está fortemente correlacionada com o conflito trabalho-família positivo ($r=0,456$, $p<0,01$), o que indica que quanto maior for a perceção de justiça organizacional, maior será o conflito trabalho-família positivo. Tendo em conta estes resultados, procedeu-se à análise de regressão linear.

Estimando o coeficiente de regressão confirma-se a existência de relação positiva entre as variáveis ($t=7,229$, $p=0,000$) o que indica que havendo um aumento da unidade de concordância ao nível da justiça organizacional (variável independente) se verifica um aumento do conflito trabalho-família positivo (variável dependente) em 0,453 unidades de concordância. Analisando a qualidade do ajustamento do modelo, verifica-se que a justiça organizacional explica 20,8% do conflito trabalho-família positivo ($R^2 = 0,208$), pelo que se confirma a H2.

H3: A liderança (transformacional) está positivamente relacionada com a justiça organizacional.

O coeficiente de correlação obtido foi de $r=0,693$, $p<0,01$, pelo que se conclui que existe uma forte relação entre a liderança transformacional e a justiça organizacional, o que indica que quanto maior for a liderança transformacional, maior será a perceção de

justiça organizacional. Tendo em conta estes resultados, procedeu-se à análise de regressão linear.

Estimando-se o coeficiente de regressão confirma a existência de uma relação positiva entre as variáveis ($t=13,202$, $p=0,000$) o que indica que havendo um aumento da unidade de concordância ao nível liderança transformacional (variável independente) se verifica um aumento da variável justiça organizacional (variável dependente) em 0,754 unidades de concordância. Analisando a qualidade do ajustamento do modelo, verifica-se que a justiça organizacional explica 48% do conflito trabalho-família positivo ($R^2=0,480$), o que leva à confirmação da H3.

H4: A justiça organizacional medeia a relação entre a liderança (transformacional) e o equilíbrio trabalho-família (conflito trabalho-família positivo).

De forma a analisar o possível efeito mediador da justiça organizacional na relação entre a liderança transformacional e conflito trabalho-família positivo efetuou-se a análise passo a passo dos caminhos e o teste de Sobel (Baron & Kenny, 1986). Para que se verifique a existência de mediação, há que satisfazer quatro condições: a variável independente (liderança transformacional) deve afetar significativamente a variável mediadora (justiça organizacional); a variável mediadora deve afetar significativamente a variável dependente (conflito trabalho-família positivo); a variável independente deve afetar significativamente a variável dependente na ausência da variável mediadora; a adição da variável mediadora deve diminuir o impacto da variável independente no modelo. Para Preacher e Hayes (2004), o valor Z deve ser maior do que 1,96, para que se considere a existência de efeito de mediação.

Efetuada a análise de trajetórias entre as variáveis através de modelos de regressão (Figura 2) obteve-se os seguintes resultados:

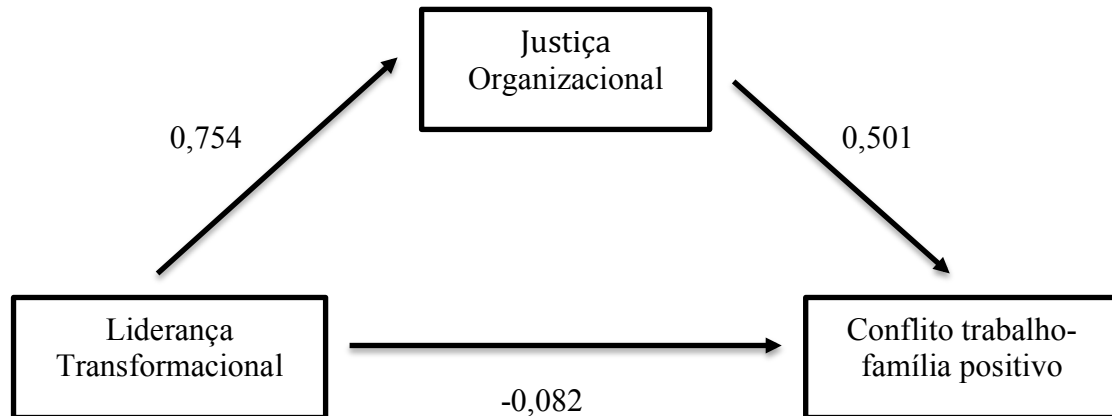


Figura 2 – Trajetórias do modelo

De acordo com o modelo, verifica-se que a liderança transformacional apresenta os seguintes efeitos sobre o conflito trabalho-família positivo: efeito direto -0,082; efeito indireto 0,378 = coeficiente de trajetória da liderança transformacional para a justiça organizacional (0,754) x coeficiente de trajetória da justiça organizacional para o conflito trabalho-família positivo (0,501); efeito total 0,296 = efeito direto (-0,082) + efeito indireto (0,378).

Estando satisfeitas as quatro condições referidas anteriormente, procedeu-se à realização do Teste do Sobel de modo a verificar se a diferença de relação entre a VI e VD é significativa na presença do mediador. O Teste do Sobel é dado pela seguinte equação, em que “a” é o coeficiente de regressão entre VI e VM; “b” o coeficiente de regressão entre VM e DV; “sa” e “sb” são os *standard errors* respetivos:

$$\frac{ab}{\sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2}}$$

Da análise de regressão efetuada anteriormente resultam os seguintes valores: $a=0,754$; $b=0,501$; $s_a=0,057$; $s_b=0,089$). Deste modo, a análise do efeito mediador da justiça organizacional, revelou o valor estimado para o teste de Sobel ($Z=5,1797$, $p=0,000$), o que leva à confirmação da hipótese.

5. Conclusões

5.1. Discussão

A presente investigação teve como objetivo averiguar qual a influência da liderança (transformacional) no equilíbrio trabalho-família (conflito trabalho-família positivo). Pretendeu-se ainda estudar o efeito de mediação da justiça organizacional nas variáveis acima mencionadas.

Comparando os resultados obtidos com a revisão de literatura anteriormente estudada, obteve-se uma confirmação parcial das hipóteses, sendo que seria expectável uma maior relação entre a liderança transformacional e o conflito trabalho-família positivo.

Relativamente à primeira hipótese (H1), embora exista uma correlação positiva entre as variáveis, constatou-se que a liderança transformacional apenas explica 8,4% do equilíbrio trabalho-família. Embora este valor não seja muito significativo, vai ao encontro da informação encontrada na literatura, afirmando que um estilo de liderança positivo pode promover o equilíbrio trabalho-família (Morganson, 2014).

De acordo com o que Mesmer-Magnus e Glew (2012) afirmam (H2), os resultados do estudo confirmam a influência positiva da justiça organizacional no equilíbrio trabalho-família, sendo que a primeira explica 20,8% da segunda.

No que concerne à terceira hipótese (H3), verificou-se que a liderança transformacional explica 48% da justiça organizacional, estando o resultado de acordo com o resultado do estudo de Kim e Kim (2015).

Quanto à quarta hipótese (H4), foi confirmado o efeito de mediação da justiça organizacional nas variáveis liderança e equilíbrio trabalho-família, tal como no modelo de Jiang (2012), passando o valor da relação de negativo (-0,082) para positivo (0,378), o que demonstra que a justiça organizacional medeia positivamente a relação entre a liderança e o equilíbrio trabalho-família.

5.2. Conclusões, Contributos, Limitações e Investigações Futuras

Com este estudo pretendeu-se analisar a importância da liderança no equilíbrio trabalho-família e verificar o efeito de mediação da justiça organizacional nesta relação. Sendo este um tema pouco abordado em pesquisas anteriores, pretende-se com os resultados obtidos contribuir para o desenvolvimento da revisão de literatura. No final, concluiu-se que tanto a liderança como a justiça organizacional têm um impacto positivo no equilíbrio da vida profissional e familiar. Deste modo, espera-se que esta investigação possa ter um contributo positivo para a gestão, dando a conhecer a importância que a liderança e a justiça têm na vida dos seus colaboradores, incentivando à aplicação de boas práticas.

Relativamente às limitações decorrentes da investigação, aponta-se a dificuldade na recolha de questionários, o que afetou as características demográficas dos inquiridos e diminuiu o número de respostas face ao esperado inicialmente. Ainda como limitação pode mencionar-se a consistência interna da escala “Liderança”, quem ficou aquém das restantes escalas. Para futuras investigações sugere-se o estudo mais pormenorizado de todas as subescalas, bem como o alargamento da investigação a outros estilos de liderança. Considera-se ainda importante proceder ao controlo de variáveis, de modo a perceber que influência estas têm nos resultados.

7. Referências

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Blanchard, K. (2013). *Um nível superior de liderança* (5ª Ed.). Coimbra: Actual Editora.
- Chang, A., McDonald, P. & Burton, P. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: A critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2381-2413.
- Chiavenato, I. (2003) *Introdução à teoria geral da Administração*. VII Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.

Colquitt, J.A., Scott, B.A., Judge, T.A., & Shaw, J.C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 110-127.

Cropanzano, R., Bowen, D.E. & Gilliland, S.W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.

Frone, M. R. (2003). Work–family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). Washington, DC: American Psychological Association.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.

Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.

Greenhaus, J.H., Collins, K.M. & Shaw, J.S. (2003). The relation between Work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510–531.

Greenhaus, J.H. & Powel, G.N. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.

Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Kovačević, I., Zunić, P. & Mihailović, D. (2013). Concept of Organizational Justice in the Context of Academic Achievement. *Management Journal for Theory and Practice*, 69, 37-46.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-415.

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

McNamara, T.K., Pitt-Catsoupes, M., Matz-Costa, C., Brown, M. & Valcour, M. (2013). Across the continuum of satisfaction with work–family balance: Workhours, flexibility-fit, and work–family culture. *Social Science Research*, 42, 283-298.

Mesmer-Magnus, J. & Glew, D. (2012). Workplace predictors of family-facilitative coworker support. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 27(4), 289-310

Moreira, A.C. (2007). Comparação da Análise de Componentes Principais e da CATPCA na Avaliação da Satisfação do Passageiro de uma Transportadora Aérea. *Investigação Operacional*, 27, 165-178

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S. & Marks, M. A. (2000). Leadership Skills: Conclusions and Future Directions. *Leadership Quarterly*, 11(1), 155–170.

Nakra, R. (2014). Understanding the impact of organizational justice on organizational commitment and projected job stay among employees of the business process-outsourcing sector in India. *Vision*, 18(3), 185-194.

Nomaguchi, K.M. (2009). Change in work-family conflict among employed parents between 1977 and 1997. *Journal of Marriage and Family*, 71, 15–32.

Pereira, A. (2011). *SPSS, Guia prático de utilização, análise de dados para ciências sociais e psicologia*, 7ª Ed.: Edições Sílabo;

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.

Preacher, K.J. & Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.

Rupp, D.E. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 72-94

Stahl, G.K. & Sully de Luque, M. (2014). Antecedents of responsible leader behavior: A research synthesis, conceptual framework, and agenda for future research. *The Academy of Management Perspectives*, 28(3), 235-254.

Van Steenbergen, E. F., Kluwer, E. S. & Karney, B. R. (2014) Work–family enrichment, work–family conflict, and marital satisfaction: A dyadic analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(2), 182-194.

Wayne, H., Musisca, N. & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 108-130.

Washington, R. R., Sutton, C. D. & Sauser, W. I. (2014) How Distinct is Servant Leadership Theory? Empirical Comparisons with Competing Theories. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 11(1), 11-25.

Websites:

Porto: Porto Editora (2003-2016). *família* in Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Disponível em: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/família> [12/01/2016]

Porto: Porto Editora (2003-2016). *trabalho* in Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Disponível em: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/trabalho> [12/01/2016]

8. Anexos

8.1. Anexo 1 – Questionário

QUESTIONÁRIO: CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Este inquérito procura compreender a relação entre o contexto laboral e o seu bem-estar como colaborador. É composto por um conjunto de afirmações/questões relacionados com o seu trabalho. Para cada uma, deverá selecionar, dentro das opções apresentadas, a que melhor refletir a sua situação. É importante que responda a todas as questões. Se não tiver toda a informação para responder a alguma questão, escolha a opção que mais se aproximar do seu caso. Por favor, responda de forma honesta e espontânea. **Toda a informação fornecida será tratada para fins académicos, pelo que as suas respostas são absolutamente anónimas e confidenciais.**

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

S1 Abaixo encontra algumas questões sobre a sua chefia direta . Por favor indique o seu grau de concordância com cada afirmação.		<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Não concordo nem discordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo totalmente</i>
1	Presta-me assistência em troca dos meus esforços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Examina suposições críticas questionando se são apropriadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Não interfere nos problemas até que eles se tornem sérios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Fala de forma otimista sobre o futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Inspira-me orgulho por trabalhar com ele/ela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Espera as coisas darem erradas para começar a agir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Especifica a importância de ter um forte senso de propósito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Investe o seu tempo ensinando e treinando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Deixa claro o que cada um pode esperar e receber quando as metas de performance são alcançadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Demonstra acreditar firmemente que “não se altera o que está certo”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16	Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Trata-me como indivíduo, ao invés de me tratar como mais um membro do grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Demonstra que os problemas devem tornar-se crônicos antes de agir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Age de forma tal que consegue o meu respeito por si	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Concentra a sua total atenção ao lidar com erros, reclamações e falhas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Considera as consequências morais e éticas das decisões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Mantém-se a par de todos os erros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Demonstra um senso de poder e confiança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Chama-me a atenção quando não estou a cumprir as normas e os padrões esperados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Considera-me como alguém com necessidades, capacidades e aspirações diferentes em relação aos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Faz com que olhe para os problemas de vários ângulos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Ajuda-me no desenvolvimento dos meus pontos fortes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Sugere novas alternativas, e formas de realizar e completar as atividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Enfatiza a importância de se ter um sentido coletivo de missão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Expressa satisfação quando correspondo às expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Expressa confiança de que as metas serão alcançadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S2. Abaixo encontra algumas questões sobre a forma de trabalhar da sua chefia direta . Por favor indique o seu grau de concordância com cada afirmação.		<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Não concordo nem discordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo totalmente</i>
1	Comporta-se de forma ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Define o sucesso não apenas através dos resultados, mas também através da forma como estes são obtidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ouve o que os empregados têm a dizer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Disciplina os empregados que violam os padrões éticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Toma decisões justas e equilibradas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Pode-se confiar nele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Discute a ética ou os valores da empresa com os empregados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Dá o exemplo de como fazer as coisas da forma certa, em termos éticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Tem em mente os principais interesses dos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Quando toma decisões, pergunta-se “qual é a forma certa de o fazer?”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S3. São seguidamente apresentadas várias afirmações sobre o trabalho e sobre a sua vida pessoal . Indique a frequência com que tem experienciado cada uma das situações descritas nos últimos seis meses.		Nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1	Sentir-me irritado em casa, por causa das exigências no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ter dificuldade em cumprir as tarefas domésticas por estar constantemente a pensar no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ter de cancelar “programas” com a família, amigos, ou conjugue devido a compromissos de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ter dificuldade em cumprir as tarefas domésticas por causa do horário de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ter pouca energia para se envolver em atividades de lazer com a sua família, amigos, ou conjugue por causa do trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ter de trabalhar tanto, que não tem tempo para nenhum dos seus <i>hobbies</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	As obrigações do seu trabalho não lhe permitem sentir-se relaxado em casa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	O trabalho tira-lhe o tempo que gostaria de passar com a família, amigos, ou conjugue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Após um dia ou semana de trabalho agradável, ter vontade de se envolver em atividades com a família, amigos, ou conjugue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Desempenhar melhor as tarefas domésticas por causa do que aprendeu no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Ser mais capaz de manter “programas” em casa porque o trabalho o ensinou a isso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Gerir melhor o tempo em casa, por causa do modo como o faz no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Ser mais capaz de interagir com a família, amigos, conjugue por causa do que aprendeu no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S4. As afirmações que se seguem dizem respeito às recompensas (e.g. aumentos salariais, promoções, reconhecimento, etc.) que tem recebido como colaborador, aos procedimentos ou critérios relacionados com a atribuição das recompensas, e ao seu supervisor. Por favor indique o seu grau de concordância com cada uma das afirmações.		Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	As recompensas recebidas por mim refletem o real esforço que dedico ao meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	As recompensas no meu trabalho refletem a minha verdadeira importância na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	As recompensas que obtenho refletem a real contribuição que dou à organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	As recompensas que obtenho refletem o meu real desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Posso expressar os meus pontos de vista e sentimentos sobre as normas e procedimentos que se aplicam na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Tenho influência no modo como as normas e procedimentos definem a atribuição de recompensas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	As normas e procedimentos na organização são aplicados de forma consistente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8	As normas e procedimentos aplicados na organização são justos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	As normas e procedimentos aplicados na organização baseiam-se em informações corretas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	As normas e procedimentos da organização permitem reclamar sobre as recompensas recebidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	As normas e procedimentos que se aplicam na organização fundamentam-se em valores éticos e morais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	O meu supervisor trata-me de modo cortês	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	O meu supervisor trata-me com dignidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	O meu supervisor trata-me com respeito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	O meu supervisor não faz comentários inadequados sobre mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	O meu supervisor trata-me com franqueza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	O meu supervisor explica-me com clareza os procedimentos adotados para a atribuição de recompensas no meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	O meu supervisor fornece-me explicações razoáveis sobre os procedimentos adotados na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	O meu supervisor comunica comigo nos momentos oportunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Penso que o meu supervisor adapta a comunicação com os seus subordinados de acordo com as necessidades pessoais de cada um	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S5. Neste grupo são apresentadas questões sobre os seus sentimentos e pensamentos . Indique com que frequência no último mês sentiu ou pensou o expresso na questão.		Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Com muita frequência	Muitas vezes
1	No último mês com que frequência se sentiu aborrecido com algo que ocorreu inesperadamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	No último mês com que frequência se sentiu que era incapaz de controlar as coisas que são importantes na sua vida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	No último mês com que frequência se sentiu nervoso ou "stressado"?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	No último mês com que frequência enfrentou com sucesso coisas aborrecidas e chatas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	No último mês com que frequência sentiu que estava a enfrentar com eficiência mudanças importantes que estavam a ocorrer na sua vida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	No último mês com que frequência se sentiu confiante na sua capacidade para lidar com os seus problemas pessoais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	No último mês com que frequência sentiu que as coisas estavam a correr como queria?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	No último mês com que frequência reparou que não conseguia fazer todas as coisas que tinha que fazer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	No último mês com que frequência se sentiu capaz de controlar as suas irritações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	No último mês com que frequência sentiu que as coisas lhe estavam a correr pelo melhor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11	No último mês com que frequência se sentiu irritado com coisas que aconteceram e que estavam fora do seu controlo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	No último mês com que frequência foi capaz de controlar o seu tempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	No último mês com que frequência sentiu que as dificuldades se acumulavam ao ponto de não ser capaz de as ultrapassar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S6. Neste último grupo encontram-se algumas questões sobre características demográficas, essenciais para verificação de eventuais diferenças entre grupos de respondentes.

1. Se pretendesse mudar de emprego neste momento, quanto tempo pensa que demoraria a encontrar um novo emprego que estivesse de acordo com as suas expectativas? _____ (meses)
2. Se as suas condições atuais de trabalho piorassem e quisesse mudar de emprego, com que facilidade considera que conseguiria arranjar outro igual ou melhor ao que se encontra atualmente?

Muito facilmente ☐ Facilmente ☐ Nem difícil, nem facilmente ☐ Dificilmente ☐ Muito dificilmente ☐

Sexo: Masculino ☐ Feminino ☐

Idade: _____

Estado Civil: Solteiro ☐ Casado ☐ União de facto ☐ Divorciado/separado ☐ Outro ☐

Número de crianças a seu cargo: _____

Número de outros adultos a seu cargo: _____

Habilitações Literárias: 9º ano ☐ 12º ano ☐ Licenciatura ☐ Mestrado ☐

Há quanto tempo trabalha nesta organização? _____ anos e _____ meses

Categoria funcional: Função Administrativa ☐ Gestor (intermédio ou chefia direta) ☐
Função Técnica ☐